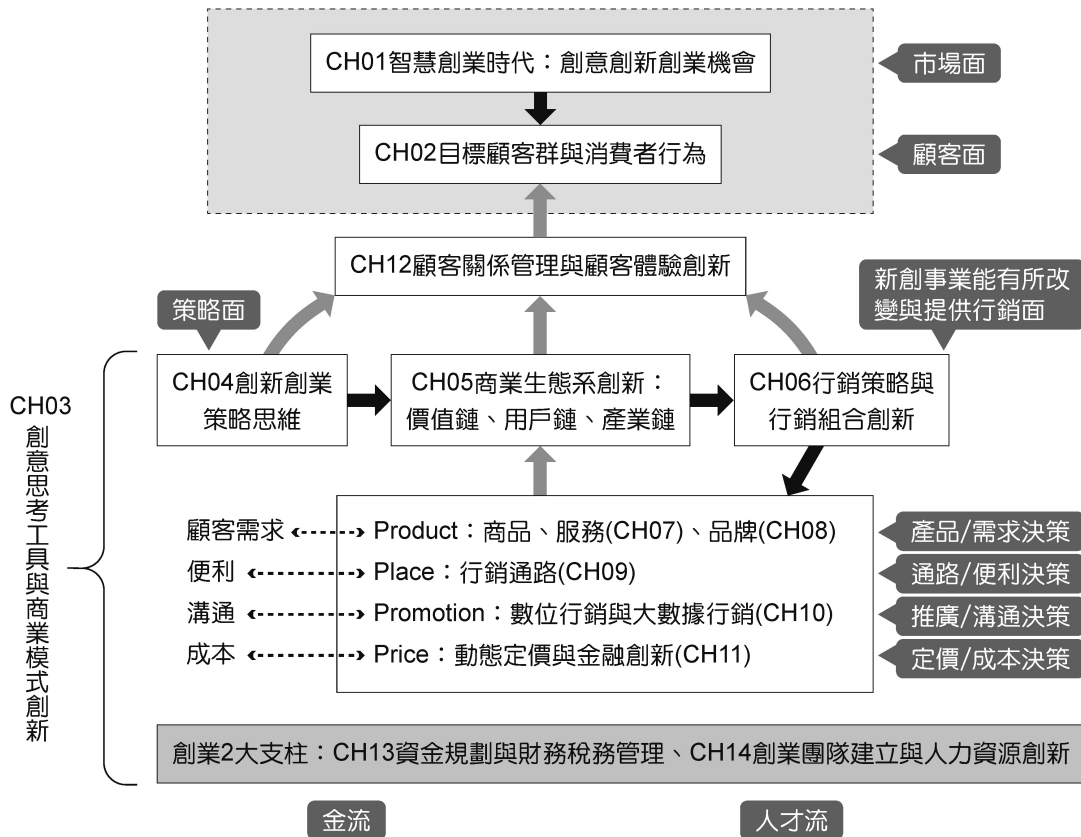


本書學習指引



▲ 本書學習指引圖

- 第 01 章 智慧創業時代：創意創新創業機會
- 第 02 章 目標顧客群與消費者行為
- 第 03 章 創意思考工具與商業模式創新
- 第 04 章 創新創業策略思維
- 第 05 章 商業生態系創新：價值鏈、用戶鏈、產業鏈
- 第 06 章 行銷策略與行銷組合創新
- 第 07 章 商品與服務創新
- 第 08 章 品牌經營與企業識別系統
- 第 09 章 行銷通路：找好地點，開展事業
- 第 10 章 數位行銷與大數據行銷
- 第 11 章 動態定價與金融創新
- 第 12 章 顧客關係管理與顧客體驗創新
- 第 13 章 資金規劃與財務稅務管理
- 第 14 章 創業團隊建立與人力資源創新：選才、用才、育才、留才

1

智慧創業時代： 創意創新創業機會

導 讀

張忠謀長年職場累積的經驗與人脈才能打造台積電

比爾蓋茲（Bill Gates）19 歲創辦微軟（Microsoft）；賈伯斯（Steve Jobs）21 歲創辦蘋果（Apple）；黃仁勳（Jensen Huang）30 歲創辦輝達（NVIDIA）；張忠謀 55 歲創辦台積電（TSMC）。年齡是張忠謀最重要的資產，30 年的專業經驗、知識與人脈。

世界上可能沒有人能比張忠謀更能體現 55 歲中年創業的優勢。張忠謀在美國工作 30 年後，帶著特定信念「打造一間世界上最偉大的半導體公司」返台。張忠謀創新商業模式「晶圓代工」改變了晶圓產業的結構，使台積電成為全球晶圓產業不可或缺的一環。

張忠謀認知到台積電在晶片設計或行銷上無法與美國矽谷競爭，但他發現台灣在半導體的生產良率幾乎是美國的 2 倍。因此張忠謀相信專注製造晶片，將成為台積電的潛在優勢。

1-1 微型創業與獨角獸

一、創業與創業精神

「創業」是指發現和捕捉市場機會，進而開發新產品、新服務，開拓新市場，將潛在價值轉化為現實價值的過程。「創業」是一種投入努力與時間以開創事業的過程，必須冒財務、心理及社會的風險，最後得到金錢報酬與個人的滿足感。創業就是將創意變成企業。

- **創業精神（Entrepreneurship）**：一種敢於冒險犯難的精神，就是敢做別人不敢做的事，不怕失敗，並且勇於承擔風險。
- **創業家（Entrepreneur）**：能將經濟資源從生產力低的地方，移轉到生產力高並且產值多的地方的人。
- **連續創業家（Serial Entrepreneur）**：是指持續創業而有超過一次成功創業經驗的創業家。

為什麼要創業？創業的風險很大，但創業成功的報酬很高。創業可以增添人生的價值。

二、微型企業與微型創業

一般剛創業的公司統稱為「新創公司」或簡稱「新創」；「微型創業」是指新創公司中員工人數少於 5 人的小公司。

MBA 智庫百科定義，微型企業（Microenterprise）是指雇用人數不超過 5 人的中小企業。微型企業只是中小型企業的其中一種類型。通常員工人數未達 100 人的企業稱為「中小企業」，而員工人數超過 100 人以上企業則稱為「大型企業」。

「微型創業」是指開設資本額不高，雇用人數少於 5 人的中小企業。通常以低資本、低人力來進行創業，將有限資源投入關鍵性專業商品或服務，即為微型創業。

三、獨角獸

「獨角獸」是指公司成立不到 10 年，市值 10 億美元以上，且未上市的新創公司。

四、獨角獸創業大數據

創業想要成為獨角獸，大數據顯示年齡、學歷、職涯背景並不是很重要。在《獨角獸創業勝經》一書中指出，很多人誤以為獨角獸創辦人都很年輕？事實上，有超過半數的獨角獸創辦人年紀都超過 34 歲。獨角獸創辦人大多擁有博士學位嗎？大數據也顯示，其實學歷並不是很高。獨角獸創辦人大都是該領域的專家嗎？也不是，超過 50% 的獨角獸創辦人在其創業前並沒有在該產業工作過。

創業者要從大數據中學習與反思，找出成功真正重要的關鍵因素。最有效的方式就是大數據分析全球 1,000 大新創獨角獸在產品、品牌、行銷、通路、定價、商流、金流、物流、資訊流、客服等各個面向到底如何做？又是為什麼。

五、台灣微型企業大數據

104 公司分析台灣 2 萬筆微型企業創業經歷，分析結果如表 1-1 所示：

表 1-1 104 公司台灣微型企業創業調查

創業規模	86% 屬於 5 人以下的微型創業
創業平均年齡	第一次創業平均年齡為 28 歲
創業次數	平均創業次數為 1.06 次，最多達 6 次
創業時間	平均維持創業時間為 3.9 年，最短 29 天，最長 42 年
年齡世代占比	30 歲以下的「青年創業」占 68.3%
	30 歲到 45 歲的「中壯年創業」占 29.4%
	45 歲以上的「中高齡創業」占 2.3%
創業者性別	男性創業者占 57%，女性創業者占 43%
創業類型	餐飲創業占 40%，居創業類型之首
	服飾鞋類批發/零售（店鋪、網拍）占 12%，居次
	網際網路業只占 2.5%
	電腦軟體服務業只占 1%

由上表數據分析來看，台灣微型企業創業類型以食、衣兩大類為居首，主因是創業資本和技術密集程度相對低於技術型創業或製造型創業！這也顯示台灣大多數創業的技術密集程度不高，競爭者眾多。

在中華徵信所分析 2017 年經濟部《中小企業白皮書》數據，2011～2016 年間，新創公司在 3 年、4 年、5 年內的存活率平均為 86.9%、77.1%、68.7%。微型創業以競爭者眾的餐飲業與臨時攤商最多。餐飲類（手搖飲、早餐、咖啡店、輕食、餐車等）平均只開了 3.3 年、餐廳餐館 3.49 年、服飾鞋類批發/零售（店舖、網拍）3.66 年，都低於平均值。反觀材料、工程、工業，以及技術型創業普遍都能維持 5 年以上。也就是說，技術難度愈高的新創公司存活下來的機率相對比較高。

六、創業準備

創業的成功與否，與年紀無關，而與創業家本身的素質、創業準備、創業客觀環境條件是否齊全有關。

1. 資源盤點：認清自己——興趣、專長、理想，並找到自己的創業熱情，這是最重要的。如專長、適性評估、足夠的創業啟動資金、市場了解等。
2. 行業解析：深度瞭解行業市場現況、產業趨勢、分析創業機會分析等事項。
3. 風險評估：常犯的錯誤、風險認知、成本管控、客源開發、地點選擇。

七、創業過程

基本上，創業過程可分成四個階段（如圖 1-1），第一階段為先識別與評估市場機會，包括創新性與商機、商機的風險與回報等。第二階段為準備並撰寫「創業計畫書」（商業計畫書），包括組織結構計畫、營運計畫、生產計畫與行銷計畫，而此階段最好要親自參與撰寫，不要全權交與顧問公司。第三階段為確定並獲取創業資源，包括創業者現有的資源、資源缺口與目前可獲得的資源供應。第四階段為管理新創企業，其中包括企業成功的關鍵因素、管理方式、當前與潛在問題的分析。然而，這種劃分方式並不是絕對的，也不一定要上一階段全部完成才能進入下一個階段。

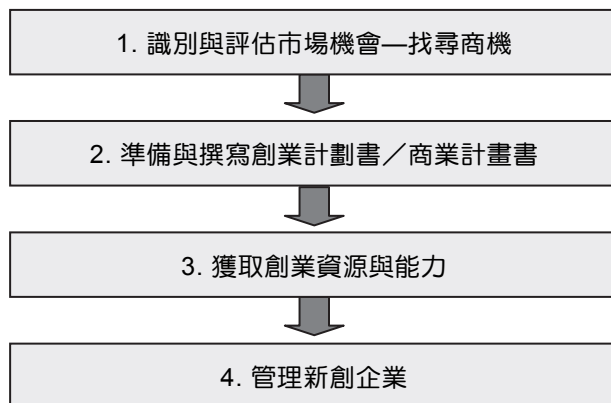


圖 1-1 創業過程的四個階段

1. 識別與評估市場機會：所有新產品大都均含有創新性或改良性，因此創新與改良的機會到底有多少？市場的風險如何？競爭力又是如何？均必須仔細研究與評估，否則失敗的機會更大。
2. 準備與撰寫創業計畫書（Business Plan）：此階段應特別注意不可全權委託外面的顧問公司，有時顧問公司對你的產品不了解，對你公司所在的市場也不清楚的狀況下，所做的營運計劃不見得可行。
3. 獲取創業資源與能力：創事業原本十分辛苦，若不能確定取得各方面的資源時，要開創成功並不容易。如財務的支撐、人力的配合等等。
4. 管理新創企業：一般新創企業沒有模式可供應用，但可參考其他相關產業的經營模式，以作為參考。

八、創業行動的階段

基本上，創業行動可分為五個階段，如圖 1-2：

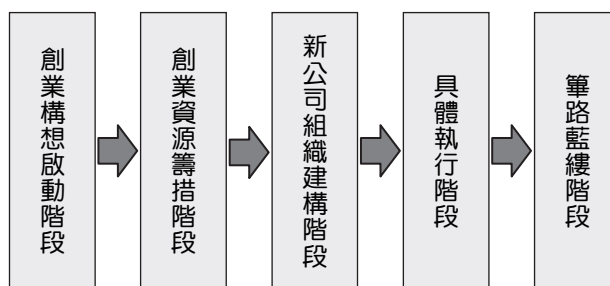


圖 1-2 創業行動的階段

1-4 精實創業

美國知名創業者 Eric Ries 提出精實創業（Lean Startup）的概念，主張新創公司可藉由「以市場實驗驗證商業假設」、「快速更新迭代產品」，以縮短產品開發週期。精實創業鼓勵新創公司快速更新產品與服務，以提供給早期使用者試用，如此便能減少不 fit（適配）市場的風險，避免早期計畫所需要的大量資金、昂貴的產品上架與失敗成本。「小步快跑」就是精實創業的精髓，在過程中不斷地測試、修正，直到真正解決客戶的痛點（問題點）。

傳統創業思維是在創業前先花費一段時間詳細了解分析市場，並藉由自身的專業知識發展創業點子與商業模式，進一步完成商業計畫與創業啟動；又或者有點子或產品之後，加以分析市場環境，再完成前述創業過程。但 Eric Ries 並不這樣認為，他主張「精實創業」，應先藉由建立假設來創作產品與服務，進一步了解假設是否能滿足與解決客戶的痛點與市場的需求，最後藉由不斷循環精進上述過程，來使產品與服務更加完善，並成功在市場上找到定位與價值。基本上，精實創業更符合現代智慧創業團隊需要。

精益創業是近年流行於矽谷的一種創業方法論，它的核心思想是，先將「最簡可行原型產品」（Minimum Viable Product，簡稱 MVP）投入市場，然後透過不斷的學習和有價值的客戶（用戶）反饋，對產品進行快速迭代優化，以快速驗證市場達到「產品與市場適配」（Product / Market Fit，簡稱 PMT）。

當找到 PMT 之後，再根據客戶（用戶）反饋，持續對產品進行快速迭代優化，若發現最簡可行原型產品（MVP）的 PMT 比較慘淡，此時可能就要考慮是否需要 pivot（關鍵轉折）。

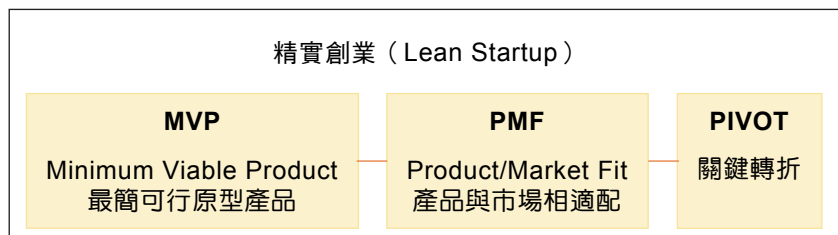


圖 1-7 精實創業方法論

一、什麼是精實創業

《維基百科》定義，精實創業（Lean Startup）是一種發展商業模式與開發產品的方法，由 Eric Ries 在 2011 年首次提出，它最初只是 Eric Ries 2008 年在高科技公司任職時的一個想法，現已廣泛應用於任何希望推廣產品到市場上的產業、團隊，或公司。

「精實創業」這個新方法已逐漸取代傳統創業的方法。現在，新創團隊以市場測試假設、搜集早期客戶意見、對目標客戶展示「最簡可行原型產品」進行創業，與以往依商業計畫書執行、商業模式營運、推出全功能產品的方式大不相同。

二、精實創業的步驟

創業都是在極端不確定情況下，開發新產品或新服務。在創業的初期，誰是客戶，客戶對於該產品或該服務的認知價值都是未知的。總的來說，精實創業就是用三個動詞，驅動三個名詞的循環迭代過程：IPD → BML，即：想法[Idea] → 建構（Build）→ 產品[Product] → 測試/測量（Measure）→ 數據[Data] → 驗證式快速學習（Learn）。因此，精實創業有三大步驟：

1. 步驟 1 — 「構建」：先找出真正需要被解決的問題（消費者的痛點），然後開始作出「最簡可行原型產品」（MVP）。產品或服務不用等到「完美」才推出，只要產品與服務堪用就先推出讓消費者使用，從中發現問題，再回頭修正問題完善產品與服務。
2. 步驟 2 — 「測試/測量」：關鍵轉折（Pivot）快速更新、快速迭代，修正產品。Pivot 是探索顧客與驗證市場的過程。Pivot 是將「最可行原型產品」快速推上市場，經過客戶消費與使用檢驗，若客戶不買單，就快速調整產品，直到找到最終客戶認可的產品與服務。新創要如何提高創業成功率，重要的是要縮短「關鍵轉折」的時間。「關鍵轉折」代表新創公司採用新的假設，或轉向另一種成長方式，以改善成長停滯或衰退的現狀。
3. 步驟 3 — 「學習」：驗證式快速學習。每次迭代結束，都會建立「驗證式學習」（Validated Learning），然後推動下一輪迭代。精實創業有點類似「敏捷開發」，都強調快速迭代、小步前進、測試（測量）驅動。每次精實產品循環的一個過程都是從「未經證實的假設」（Unproven Assumption）到「假設經過證實的學習」，進而調整您的新產品或新服務。驗證式學習循環（Validated Learning Loop）又被稱為「構建-測試/測量-學習循環」（Build-

Measure-Learn Loop），是 Eric Ries 所定義的術語，在「精實創業」中被用來描述驅動學習的顧客回饋循環（Customer Feedback Loop）。

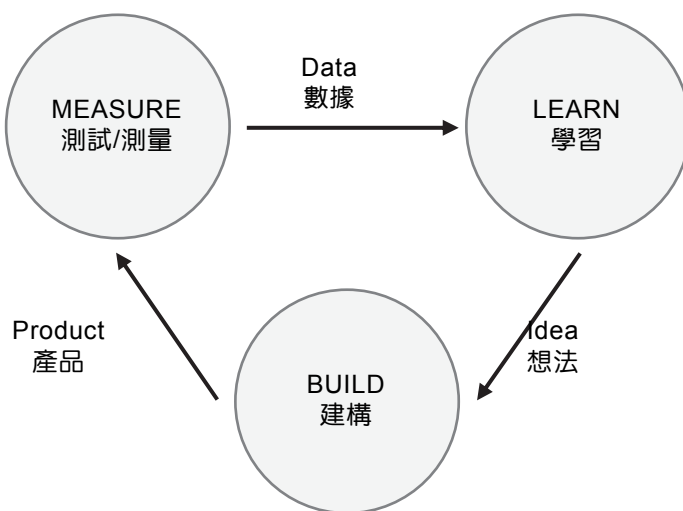


圖 1-8 精實創業的步驟

精實迭代（Build → Measure → Learn）：新創團隊從一個「想法」（Idea）開始，在多次迭代過程中持續地「構建」（Build）、測試和優化產品或服務（Product），為產品與服務注入真正的價值（目標顧客真正內心想要的價值）。由於創業活動具有高度不確定性，最初的「想法」（Idea）和現實之間必然存在差距。精實創業的關鍵就是：快速迭代，小步快跑前進和測試驅動，以最大化利用寶貴的時間和資源。

精實迭代（Build → Measure → Learn）的目標：

1. 加快迭代的速度，讓每次迭代時間盡可能縮短。
2. 每次迭代結束，得到驗證式學習（Validated Learning），快速進行下一輪迭代的調整。

三、精實迭代循環的基本發展模式

精實迭代循環（Build → Measure → Learn Loop）幫助新創團隊驗證特定的商業模式假設，而發展精實創業則串連多個驗證式學習循環，完成特定目標，例如，達成產品 / 市場適配。圖 1-9 顯示精實迭代循環的基本發展模式。前二個階段「瞭解問題」與「定義解決方案」，著重「問題-解決方案適配」或者找出值得解決的問題。接著，使用兩階段的方法，先「定性驗證」（微觀尺度），再「定量驗證」（巨觀尺度），

評估新創團隊所構建的產品或服務，是否為目標顧客群所需要，然後逐步反覆迭代到「產品-市場適配」的層次。

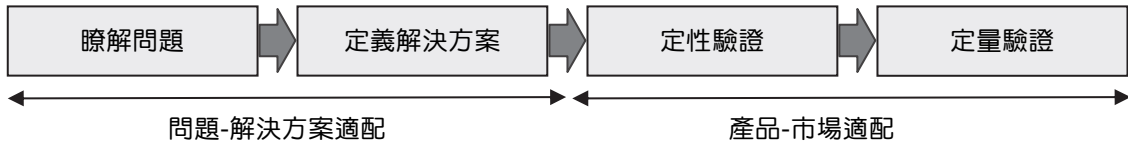


圖 1-9 精實創業的基本發展循環模式

四、精實創業有三個主要原則

史蒂芬·布蘭克（Steve Blank）在哈佛商業評論中提出，精實創業有三個主要原則：

1. 基本上，創業家並不會花太多的時間撰寫商業計畫書，他們能接受自己一開始只擁有一連串未經驗證的商業假設；也就是說，是好的猜測。因此，創業者不需要寫一份錯綜複雜的商業計畫書，而是將他們商業假設的重點，整理在一個商業模式圖（Business Model Canvas）的架構中。基本上，這是一個圖表，顯示出新創公司如何為自己與顧客創造價值。
2. 以「顧客開發」（Customer Development）方式，直接在市場上測試他們新創公司的商業假設。創業家直接在真實的市場上，詢問潛在的使用者、購買者和合作伙伴，有關這套商業模式中的所有要素，包括產品特色、價格、銷售通路以及行銷廣告決策。在此強調的是敏捷與速度：新創公司快速展示最簡可行原型產品，並立即得到顧客的回饋意見。接著，他們運用顧客的回饋意見，進行修正商業假設，然後重覆整個循環，測試重新設計的產品與服務，進行小幅調整（反覆設計），或是進行「Pivot」，也就是大幅修正那些不受青睞的想法。
3. 採行「敏捷開發」（Agile Development）。敏捷開發與顧客開發相輔相成。傳統的產品開發流程可能長達一年，並假設公司已了解顧客的痛點和產品需求；敏捷開發則以反覆測試和逐漸改善的方式，減少不必要的時間與資源浪費，這正是新創公司用來設計最簡可行原型產品的流程。

表 1-2 精實創業法與傳統創業法

	傳統創業法	精實創業法
商業模式	由實踐驅動	由商業假設驅動
產品開發	線性開發：規劃、概念發展、系統整體設計、細部設計、測試與修正、試產。	顧客開發：直接上市場，由顧客驗證商業假設。 敏捷開發：反覆測試，逐漸改善。

1-5 創業家的重要本領：pivot

一、Pivot 是探索顧客與驗證市場的過程

布藍克教授在《The Startup Owner's Manual》一書中指出，多數新創公司必須經過一段四步驟的顧客發展模式（Customer Development Model），也就是顧客發掘（Customer Discovery）、顧客驗證（Customer Validation）、顧客創造（Customer Creation）、公司建立（Company-building），才能變成一家真正的公司，如圖 1-10。

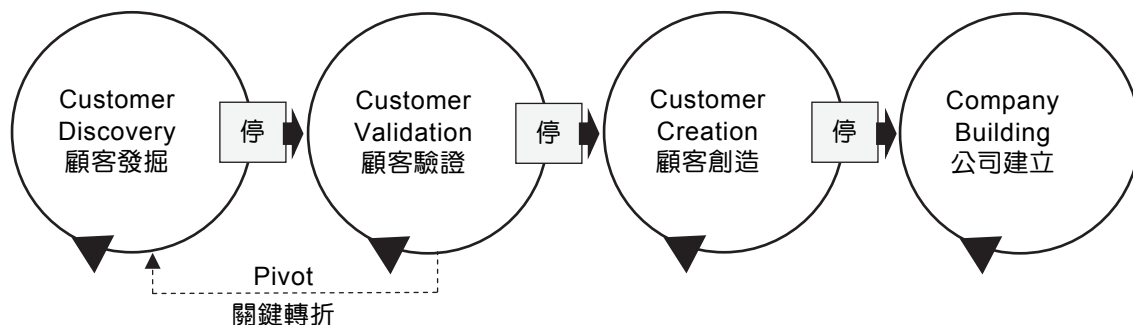


圖 1-10 Pivot 是探索顧客與驗證市場的過程

資料來源：CPC 新創事業規劃研討會 Dr. Caren Weinberg

從字面上來看，Pivot 有「關鍵轉折」的意思，但在創業上，就如同圖 1-10，是新創團隊在進行顧客探索、顧客驗證的過程，也就是說新創團隊將產品推上市場時，必須經過目標客戶的檢驗，若目標客戶不買單，就必須調整產品或者嘗試進入新的市場，直到找到最終的目標客戶，若新創團隊可以減少摸索顧客與市場的時間，那麼新創事業成功的機率就會增加，畢竟新創事業的資金、資源有限，而每次的 Pivot 都得花費許多創業者的時間與資源。

二、善用系統化驗證假設，減少每次「Pivot」所需時間

許多新創團隊大多是技術出身，很多時候在推出產品進入市場時，就好像盲人摸象一樣，不太瞭解市場，而且總是透過試誤（Try and Error）的方式來進行 Pivot，這樣往往會走很多冤枉路。基本上，新創團隊可以善用商業假設，並透過系統化的驗證，來測試與驗證產品的市場接受度，可以減少每次「Pivot」所需的時間，以加速 PMF 時間。

三、從商業模式角度，進行系統化驗證

新創團隊在 Pivot 之前，首先要有個觀念，任何產品在推出市場之前，其實都做了很多的基本假設，比如說：

1. 假設這產品可以解決「ABC」類型客戶的「DEF」的問題。
2. 假設這產品在技術可行性是沒問題的，可以做的出來。
3. 假設我們的定價可以符合「ABC」類型客戶的需求。
4. 假設「ABC」類型客戶常接觸的媒體是…等。

若新創團隊可以在 Pivot 之前，釐清所有重大商業假設，並按照重要順序來加以驗證，必定能提高創業成功率。

要如何能夠釐清所有商業假設呢？瑞士商業模式專家 Alexander 所提供的商業模式架構，是一個比較好的做法，其是從商業模式的角度來思考新產品所隱含的商業假設，這樣做可以幫助創業家從更廣的角度來思考！

關鍵合作夥伴 KP	關鍵活動 KA	價值主張 VP	顧客關係 CR	目標顧客群 CS
	關鍵資源 KR		通路 CH	
成本結構 CS			收益模式 RS	

圖 1-11 商業模式圖（Business Model Canvas）九大要素

四、透過商業模式圖，找出新產品重大基本商業假設

創業者可透過商業模式圖（Business Model Canvas，簡稱 BMC）找出重大假設，而後再進行 Pivot，以下是預想的重大商業假設。

關鍵合作夥伴 KP 假設 1： 假設 2：	關鍵活動 KA 假設 1： 假設 2：	價值主張 VP 假設 1： 假設 2：	顧客關係 CR 假設 1： 假設 2：	目標顧客群 CS 假設 1： 假設 2：
	關鍵資源 KR 假設 1： 假設 2： 假設 3：		通路 CH 假設 1： 假設 2：	
成本結構 CS 假設 1： 假設 2：			收益模式 RS 假設 1： 假設 2：	

圖 1-12 透過商業模式圖，找出新產品重大基本假設

總結來說，新創團隊要提高創業成功率，重要的是要減少 pivot 的時間。基本上，新創團隊可以從商業模式角度思考新產品所隱含的基本商業假設，並按重要性順序逐一測試，便可以減少 pivot 的時間，增加創業成功率。

1-6 創業自我評估

一、我適合創業嗎？

- 強烈的慾望：**實際上，「慾望」是一種生活目標，一種人生理想。創業者的慾望與普通人慾望的不同之處在於，他們的慾望往往超出現實，往往需要打破他們現在的立足點，打破眼前的困境，才能夠實現。因此，創業者的慾望往往伴隨着行動力和犧牲精神，而這是普通人做不到的。
- 超乎想像的忍耐力：**創業路上所有的付出常常超過一般人的想像，付出怎樣的努力，付出怎樣的代價，忍受多少一般人無法忍受的憋悶、痛苦、甚至是屈辱，這種心情只有創業過的人才清楚。
- 超強的抗壓性：**創業最後的挑戰就是創業者的「抗壓性強不強」。任何創業中會遇到的業務、財務、人事、危機處理等，都是在考驗創業者的抗壓性。抗壓性不好的人，任何小事都會摧毀他；可能小到排班的員工臨時沒來、客戶語氣不佳，都會崩潰、瓦解你的創業信心。抗壓性是創業的基本功，它能帶領創業者撐過所有難關。抗壓性有 80% 是人格特質，20% 是訓練出來的。

4. **善於把握趨勢又通情達理：**創業者一定要跟對形勢，要研究政策，這是「大勢」。「中勢」是指市場機會，現在市場時興什麼，流行什麼，目標客群現在喜歡什麼，不喜歡什麼。「小勢」是指創業者的個人能力、性格、特長。創業者在選擇創業項目時，建議要找那些適合自己能力，契合自己興趣，又可發揮自己特長的項目，這才有利於創業者持久全身心投入。創業者一定要明白趨勢掌握趨勢，還要明政事、商事、世事、人事，才能避免任何環節上出問題。
5. **開闊的眼界：**對創業者來說，只有真正廣博的見識，開闊的眼界，才能有效地拉近自己與成功的距離，使創業活動少走彎路。
6. **市場敏感度：**對於創業前的準備，如果創業者對市場敏感度不足，學再多財報、行銷等基本商業管理技能都沒有用。王品集團戴勝益董事長建議，多花時間，先將台灣所有商業雜誌的每期都仔細研讀，並且天天看《經濟日報》《工商時報》兩大財經報紙。因為這是台灣許多精英記者濃縮出來的知識結晶。看了至少一年的產業相關報導，你自然就會知道哪裡有商機，何時自己應該行動！接著，親自到有興趣的每一家實體店面看看，和老闆聊聊。這種行動力是在閱讀豐富知識後自然就湧現出來的。創業之後，要結交各行各業成功的朋友，他們會培養你源源不絕的市場敏感度。
7. **智謀：**商場如戰場，一個有勇無謀的人，很難在商場中生存下來。創業者的智謀，將在很大程度上決定其創業成敗，尤其在現今產品日益同質化，市場有限，競爭激烈的時代。
8. **勇於冒險的膽量：**創業本身就是一項冒險活動，要有膽量，敢於下注，想贏也敢輸，創業是最需要強大心理承受能力的一項活動。創業需要膽量，需要冒險，所有成功創業者在創業的道路上，一定都有過「勇於冒險」的經歷。但創業畢竟不是賭博，創業家的冒險，不同於冒進，冒險是你經過努力，有可能得到，而且那東西值得你得到。
9. **自我反省的能力：**反省是一種自我學習的能力，創業是一種不斷摸索自我學習的過程，創業者在此過程中難免會犯錯誤。自我反省是認識錯誤、改正錯誤的前提。對創業者來說，自我反省的過程，就是自我學習的過程。

二、產品或服務市場創業評估

創業的事業體依商品特性、價格、顧客屬性與評估分析結果定位，並依經營特色進行市場區隔，亦規劃初期、短期之行銷策略，例如：初期應鎖定主要消費族群，爾後擴展至其他族群建立口碑，或是自創品牌及經營品牌。

創業的事業體名稱、規模大小、營業項目或主要產品名稱等，需先訂出規模與營業內容，並進行總體環境分析與個體環境分析，瞭解目標顧客群、潛在顧客群、顧客痛點、競爭者、供應商、通路商、產品／服務定價、毛利率、競爭方式，以及市場投入方式等。以餐飲店為例：

1. 產品設定：主力飲品應設定茶或咖啡？餐點的訴求？產品口味特色？食材、健康、擺盤及氣氛。
2. 經營服務方式：內用或外帶？是否可外送？
3. 生財設備規劃：主要生財設備、設備項目與數量、動線規劃與設備擺放等。
4. 桌數與座位數規劃：店內坪數與空間規劃的內用桌位數？店外桌位數？
5. 產品原物料成本與毛利率計算。
6. 競爭店分析：競爭同業各品牌經營特色與客群分析。

三、STP 創業評估：市場區隔、市場選擇與市場定位

依經營特色進行「市場區隔」(S)、「市場選擇」(T)，並依商品特性、價格、顧客屬性與評估結果進行「市場定位」(P)，亦規劃初期、短期之行銷策略，如：初期應鎖定主要消費族群，爾後擴展至其他族群建立口碑，或是自創品牌及經營品牌。

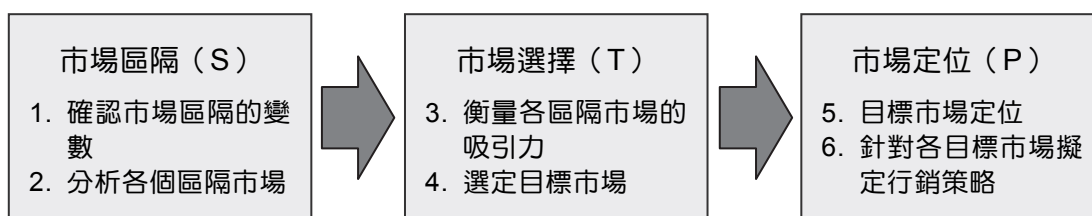


圖 1-13 STP 創業評估：市場區隔 (S)、市場選擇 (T) 與市場定位 (P)

四、創業資金評估

創業資金包括個人與股東出資金額比例以及銀行貸款等，資金之規劃會影響整個事業的股份與紅利分配。因此，在創辦前須估算事業規模的開辦費用（硬體與軟體）、未來一年應準備多少營運週轉資金等，包括開辦費用、營業週轉金、準備金與零用金，並進一步估算損益平衡點時間，以利未來週轉金之運用控管。

五、設定創業經營目標

經營目標影響未來事業體的經營方向、成功率、產品設定與開發，以及行銷策略，故在創業前應訂定明確的目標，可分為營收目標與客群目標，如下：

1. **營收目標：**為因應環境的變遷，營收目標年限應以 3 年為準，不應超過 3 年。創業者在訂定營收目標前可參考同業同規模之月營業額，再定出自己的月營業目標及相關作法，如：當未來營收高於營業目標如何更上一層，但若低於營業目標則如何修正。
2. **客群目標：**創業初期應將市場消費者轉為自己的目標客群，爾後再進一步擴展、開發與規劃各類消費族群，但因族群屬性不同，其消費模式不同，故產品開發及行銷策略應同步進行。

六、財務預估

財務預估包含收入與支出，創業初期應至少編列第一年預估的營業收入與支出明細表，估算每月的支出與可能的收入與利潤，瞭解達到收支平衡之時間點，以作為不同時間點準備金之準備依據。故應分為創業初期、短期之營運修正費用及階段性業務擴展預算，以利符合營運目標達成。

七、行銷策略

行銷策略應以客戶需求及消費習性為導向，依此規劃行銷策略與促銷方案；行銷組合 4P 策略包括產品、定價、通路、推廣。以協助創業者市場定位。在行銷手法方面，包含 DM 發放、電話拜訪、現場拜訪、商展、造勢活動及網路行銷等，應多多蒐集行銷手法相關資料進而擬定行銷方案。

八、創業風險評估

創業風險評估是指在創業過程中可能遭受的挫折，例如：景氣波動、面臨競爭對手攻擊、營業地點條件不佳、股東不合、新創團隊不穩定或執行業務的危險性等，其風險嚴重會導致創業失敗，故應列出可能的風險、規劃風險因應策略以及公司解散方法。

總結來說，建議創業者應投入自己擅長的專業領域，在創業過程中須依靠堅強的意志力與努力，才能克服各種挫折與困難，建立自己理想的事業。

九、馬雲給創業者的忠告

1. 你的公司在哪裡不重要，你的心在哪裡，你的眼光在哪裡才重要。肯德基不在紐約，而在全世界都有。
2. 企業不要只想要變大，要走的遠、活的久，手上一定要有一樣產品或服務是天塌下來，你也能賺錢的。
3. 最優秀的商業模式往往是最簡單的東西，尤其在初創的時候，尋求簡單、單一最重要。
4. 學者型創業者是從宏觀推向微觀，然而大趨勢好，未必是你好（趨勢看對，但你做不對），當然大趨勢不好，還是有人賺錢。也有很多創業者是從微觀推向宏觀，從發現一位客戶的某個需求，接著發現一群客戶的某種需求，然後創業解決這個需求的痛點。
5. 創業要找最合適的人，而不是找最好的人。
6. 有關係就沒關係，沒關係就有關係，然而這個世界上最不可靠的就是「關係」，做生意不能只靠關係。
7. 找到你能活下來的利基市場：面對強大的競爭對手，不是要去挑戰他，而是去彌補他，做他做不到的，或他不想要做的。
8. 優秀的領導者善於看到自己的短處，別人的長處，而不是別人的短處。
9. 對手可以模仿我的商業模式，但無法經歷我的苦難，那他就無法像我一樣成長。就是我（馬雲）失敗的次數比競爭者多，所以我才能成長。
10. 商業最大的盲點是：看不見對手、看不起對手、看不懂對手、跟不上對手。